

集团公司

部门目标责任制考核细则

目 录

第一章 总则.....	1
第二章 目标责任制考核方式和确定原则.....	1
第三章 目标责任制过程控制.....	2
第四章 目标责任制考核方法.....	3
第五章 目标责任制考核后续管理工作.....	4
第六章 附则.....	4
附件一：第一集团公司部门关键业绩指标.....	5
附件二：第一集团公司部门目标任务书.....	6
附件三：部门年度考核统计表.....	7

第一章 总则

第一条 目标责任制考核目的

为确保第一集团公司总体战略的顺利实施，促进集团公司总部更好的履行管理职能，通过目标责任制的方式体现部门承诺的目标任务和业绩的严肃性，特制定本办法。

第二条 目标任务书签订范围

中国航空工业第一集团公司各部门。

第三条 目标任务书的期限

目标任务书的有效期为公历年度一年。

第四条 目标任务书的效力

目标任务书一旦签署即具备约束力，在有效期内不得擅自更改。如遇到影响巨大的或不可抗拒等情况时（如自然灾害或外部环境的巨大改变），经双方协商，总经理批准后予以调整。

第二章 目标责任制考核方式和确定原则

第五条 目标责任制考核方式

目标责任制考核采取考绩考事相结合的方式，对部门承担的具体重大任务和关键职能履行后的业绩结果进行考核。其中：

（一）重要任务：（1）列入总部各部门当年年度工作计划的但尚未纳入部门关键业绩指标中的重要工作任务；（2）突发性的由集团总经理办公会决议交办的重要任务。

（二）关键业绩指标：体现部门履行关键职能结果的综合性指标，具体部门指标不一，详见《附件一：中国航空工业第一集团公司部门关键业绩指标》。

第六条 关键业绩指标目标值确定原则

（一）认同性原则：目标任务书的初始目标应由办公厅在发展计划部协助下组织各部门负责人依据当年工作计划草拟，上报集团公司分管副总经理，在分管副总经理审核下，办公厅根据集团年度工作纲要汇总、平衡，并将结果上

报总经理办公会审定。当部门与办公厅在关于目标设定上无法达成一致时，总经理具有最终决定权。

(二) 公正性原则：目标任务书目标必须客观公正，具有足够的挑战性，并综合考察多方面的因素确定。例如：以往部门业绩、集团发展规划与预测、对各部门的管理控制要求等等。

(三) 严肃性原则：目标任务书目标一经确定，原则上不得轻易改变。

第七条 目标任务书签订步骤

(一) 上一年年底，发展计划部根据集团下一年度工作安排，组织各部门制定年度工作计划草案，办公厅在发展计划部协助下组织提出部门关键业绩指标的目标建议值；

(二) 每年一月份或二月份，根据集团年度工作会议的决议，各部门研究调整部门工作计划草案、关键业绩指标和重大任务完成要求，同时上报各分管副总经理审核。

(三) 每年二月份，办公厅根据各部门提交的指标要求，结合部门当年工作任务和计划，拟定《中国航空工业第一集团公司总部 xx 部目标任务书》，提交集团总经理办公会审批，并由集团总经理与各部门第一负责人签署任务书。

第三章 目标责任制过程控制

第八条 办公厅负责季度跟踪、分析、汇报目标任务书完成情况

(一) 办公厅负责跟踪目标责任制完成情况，按季度搜集数据，采集各部门目标任务书中量化指标的季度完成情况；

(二) 办公厅负责分析、统计搜集的数据和资料，对比各部门完成情况与分解到季度的目标值，撰写相应的分析报告；

(三) 办公厅在每季度第一个月的 15-20 日内向集团领导和发展计划部、人力资源部通报上季度各部门目标责任制完成情况。

第九条 每季度各部门负责人应向集团分管领导书面汇报目标完成情况

(一) 汇报时间：四、七、十月、一月上旬。

(二) 汇报目的：对比重大任务、关键业绩指标实际完成结果与目标，总

结上一季度任务目标完成情况。

(三) 若有部门实际业绩低于任务书阶段性分解目标时，各部门第一负责人有责任向总经理/分管总经理递交述职报告和下一季度如何改善业绩的具体行动方案。

第十条 办公厅协助各部门制订部门业绩目标改进措施计划

对未按时完成重大任务与业绩分解目标的部门，办公厅应及时组织相关部门，针对上季度中未达到目标情况进行分析，查找原因，为各部门负责人调整管理方式、改进业绩提供帮助，并协助各部门负责人制定改进措施计划。

第四章 目标责任制考核方法

第十一条 办公厅根据考核计划，每年一月上旬对各部门年度目标责任完成情况开展考核。

第十二条 目标任务书考核数据收集

办公厅负责收集、核实各部门全年重大任务完成情况、关键业绩考核的数据，根据年初商定的评分办法对各部门的目标完成情况进行评分，并转交人力资源部作为计算部门考核综合分值的依据。

第十三条 目标任务书考核分值计算

(一) 部门重大任务得分 =

(二) 部门关键业绩指标得分 =

每项重大任务和关键业绩指标的标准分值在设定、协商任务和业绩目标时确定；各部门重大任务来源于《年度工作计划文件》或者集团领导决策交办的重大任务，关键业绩指标参见《附件一：中国航空工业第一集团公司部门关键业绩指标》。

第十四条 若部门第一负责人在任务书期内调离原职或担任新职，则应将其在任期间的实际业绩与该期间的任务书目标进行衡量比较，分析得出阶段性结果，为新到任者将承担的部门任务考核提供滚动性的数据支持。

第十五条 当实际业绩超过任务书目标时，应根据实际综合性分析、核定实际业绩是否成为该部门下一年度的业绩目标，以确保各部门持续保持良好的

进取动力。

第五章 目标责任制考核后续管理工作

第十六条 目标责任制考核结果的反馈

分管总经理/副总经理通过面谈形式，把业绩考核结果以及考核的评定内容与过程通知各部门第一负责人，指出过去一年中部门取得的成绩与不足，并指明今后努力方向、改进方法和发展的要点，以及相应的期待、目标等。

第十七条 中国航空工业第一集团公司考核管理委员会、人力资源部根据相关办法核定部门的有关薪资奖励方式和额度。

第十八条 目标任务书考核结果的保管

考核结果由办公厅、人力资源部存档，作为下一年考核对比依据，以及人力资源管理的基础数据。

第六章 附则

第十九条 目标任务书关键考核指标、指标权重、指标目标值、目标任务书综合分数等由办公厅负责解释。

第二十条 本办法自 2002 年*月*日起执行。

附件一：工业第一集团公司部门关键业绩指标

附件二：工业第一集团公司部门目标任务书

甲方： (中国航空工业第一集团公司)

乙方： (____部门)

为使中国航空工业第一集团公司 2003 年计划目标具体明晰，经甲乙双方商定，同意签订 2003 年总部门目标任务书。指标如下：

关键经营业绩 指标		权重	单位	基本目标				实际			
				一 季 度	二 季 度	三 季 度	四 季 度	一 季 度	二 季 度	三 季 度	四 季 度
重大任务		%									
		%									
关键业绩 指标	管理费用	%	万元								
		%									
		%									
		%									

甲方将依据本任务书对乙方 2003 年度业绩进行考核，根据乙方完成情况，按有关办法给予奖罚。

甲方： 乙方：

代表： 代表：

年 月 日

附件三：部门年度考核统计表

部 门	考核得分					部门负责人 周边绩效 (10%)	部门得分 (任务绩效与 周边绩效的 加权平均值)
	任务绩效 (90%)				领导评 分 (10%)		
	目标责任制考核得分 (80%)						
	第一 年度 得分	第二 年度 得分	第三 年度 得分	第四 年度 得分			
办公厅							
发展计划部							
人力资源部							
财务部							
审计部							
资产管理和集 团工作部							
航空产品部							
民用飞机部							
发动机部							
机载设备部							
科技发展部							
市场和对外合 作部							
质量管理部							
思想政治工作 部							
监察局							
投资管理部							